



Die unterschätzten Fertigungseliten

Einst als Fabrikarbeiter bezeichnet, werden sie heute Shopfloor-Mitarbeiter oder auch Werker genannt. Sie arbeiten in der Produktion und Fertigung und bilden die Basis der Wertschöpfung in Industrieunternehmen. Vom Personalmanagement werden sie jedoch sträflich vernachlässigt.

Die Vorstellung von Männern und Frauen, die auf öligen Lattenrosten in schlecht beleuchteten Fabriken malochen, ist schon lange überholt. Moderne Werke sind fast „klinisch“ rein, hell ausgeleuchtet, hoch technisiert und haben nahezu Laborcharakter. Stupide

Tätigkeiten in der Massenproduktion, bei denen Mitarbeiter gezwungen sind, stundenlang die gleichen Bewegungen machen zu müssen, gibt es in der Regel in Deutschland nicht mehr. Und wo es sie noch gibt, sind sie ein Auslaufmodell. Auch die Unterscheidung zwischen

„Blue-“ und „White Collar“-Mitarbeitern verwischt immer mehr. „Wer eine Werkzeugmaschine bedient, der kann heutzutage ebenso die Maschinen programmieren, und wenn Not am Mann ist, kann er sie auch reparieren. Die Welten der Produktion verschmelzen mit den

Welten der Planung, Steuerung und Optimierung.“ So charakterisiert Thomas Bauernhansl, Professor für Industrielle Fertigung und Fabrikbetrieb an der Universität Stuttgart sowie Leiter des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnik und Automatisierung IPA die Qualifikationen der heutigen Mitarbeiter in Fabriken.

Getrennte Welten

Doch obwohl der Shopfloor als „Herzkammer“ der Industrie gilt, wird dieser Ort der Wertschöpfung von Personalleitern oder Arbeitsdirektoren selten besucht. „Viele haben den Fabrikboden noch nie betreten“, sagt ein Werkleiter. Wie dort gearbeitet wird, welche Kompetenzen die Mitarbeiter benötigen, ist dem Personalmanagement wenig präsent bis unbekannt. „Fabrik ist nicht sexy, damit kann man sich nicht profilieren“, so der Personalchef eines Industrieunternehmens, der bezeichnenderweise ungenannt bleiben möchte.

Auch die großen Personalmanagementberatungen kennen in der Regel die Fabrik nur vom Hörensagen. Ihre Ratschläge bleiben oft schwammig: Jedes Werk brauche einen Businesspartner und einen HR-Verantwortlichen, der alle Personalinstrumente vor Ort aufrolle. Doch welche Instrumente damit gemeint sind und wer sie umsetzen soll, diese Antworten bleiben sie schuldig. Die fehlende Nähe des Personalmanagements zum „Fabrikboden“ spiegelt sich ebenso an den Lehrstühlen für Personal und Organisation wider. Berührungspunkte zur Welt der gewerblichen Arbeiter finden sich kaum – von einigen Forschungen zum Thema Schichtarbeit abgesehen. Und die Personalmanagementkongresse, -messen und HR-Zirkel? Nach Fachreferaten über Motivations- und Talentstrategien für Facharbeiter wird man vergeblich suchen. Die Zunft der Personaler scheint sich ausschließlich mit „White Collar“-Mitarbeitern zu beschäftigen, wobei das akademische Klientel eindeutig dominiert.

Was ist Industrie 4.0?

Info

Industrie 4.0, „Integrated Industry“ oder sich selbst organisierende Produktion bedeutet, dass die am Produktionsprozess beteiligten Komponenten (Maschinen, Betriebsmittel, Lagersysteme, Logistik, et cetera) über Sensoren und Netzwerke selbstständig miteinander kommunizieren. Die Werkstücke werden „intelligent“ – sie sind zum Beispiel mit einem Elektronikelement ausgestattet, über das sie den Maschinen mitteilen, wie sie zu bearbeiten sind. So kann im Prinzip jedes Produkt nach individuellen Kundenwünschen hergestellt werden, ohne dass die Kostenvorteile einer Großserienfertigung aufgegeben werden müssten. Ein Schlüsselfaktor sind dabei komplexe Softwarelösungen und internetbasierte Kommunikationstechniken, die ganze Wertschöpfungsstufen miteinander vernetzen.

Quelle: DHK, 2013. Die vierte industrielle Revolution: Internet trifft Industrie

Dabei sind in Deutschland laut Statistischem Bundesamt in den Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes mit 50 und mehr Beschäftigten knapp 5,3 Millionen Personen tätig. Genaue Zahlen, wie hoch der Anteil der nichtakademischen Mitarbeiter ist, fehlen. Die Schätzung von vier Millionen ungelerten, angelernten und Mitarbeitern mit Berufsausbildung in Fertigung und Produktion scheint aber der Realität nahe-zukommen.

„HR an den Shopfloor“

Es wundert also nicht, dass sich die Führungskräfte vor Ort – vom Produktionschef bis zum Werk- oder Gruppenleiter – bei der Lösung ihrer Probleme oft alleingelassen fühlen. Beispielsweise bei Veränderungsprozessen, der Nachfolgeplanung und der Umsetzung der Qualifizierungsbedarfe. Das räumen auch die HR-Manager ein. Mehr als 60 Prozent wissen, dass es Handlungsbedarf gibt, die Mitarbeiter in der Produktion fit für die Zukunft zu machen. Das belegt eine Studie von Deloitte zum Thema „Resetting Horizons – Human Capital Trends 2013“. Deshalb lautet der Appell von Thomas Döbler, Partner und Leiter Manufacturing bei Deloitte: „HR an den Shopfloor!“ Denn das Shopfloor-Management stellt besonders hohe Anforderungen an die Führungskräfte, die oft technische Werkleiter und Personalleiter in einer Person sind. „Neben den technischen Problemlösungen müssen sie

eben auch Prozesse und Mitarbeiter entwickeln“, sagt Dr. Bernd Schmidt von A.T. Kearney, und ergänzt, dass es „wirklich neue Ideen der Personalführung in der Fabrik“ seit langer Zeit nicht mehr gibt. Der Experte für globale Produktionsstrategien kann es beurteilen, denn er hat in den letzten Jahren als Leiter des Benchmark-Wettbewerbs „Fabrik des Jahres“ mehrere hundert Fabriken unter die Lupe genommen.

Personalinstrumente konsequenter ausrollen

Um eines klarzustellen: Es gibt sie, die Personalchefs, die persönlich den Ort der Produktion und Fertigung aufsuchen, sich nach den Sorgen und Nöten der Werkleiter erkundigen und sich Einblick in Abläufe verschaffen. Ihre Firmen sehen das Personalmanagement als integrativen Bestandteil ihres Produktionssystems und geben den Personalverantwortlichen auf Werkebene entsprechende Instrumente an die Hand. Häufig sind es traditionsreiche und/oder familiengeführte Unternehmen wie Audi, Trumpf oder Freudenberg. Sie setzen beispielsweise in der Personalentwicklung auf Mehrfachqualifikationen und Job-Rotation oder etablierten Austauschprogramme zwischen verschiedenen Werken weltweit, berichtet Fabrikexperte Bernd Schmidt. Dass sie noch die Ausnahme bilden, bestätigt auch Professor Bauernhansl: „Es gibt Luft nach oben. Die Mehrheit der produzierenden Unternehmen rollt die ver-

„ Bei der Lösung ihrer Probleme fühlen sich die Führungskräfte vor Ort oft allein gelassen – beispielsweise bei Veränderungsprozessen, der Nachfolgeplanung und der Behebung von Qualifizierungsbedarfen.

fügbaren Instrumente noch nicht konsequent aus.“ Was er allerdings positiv registriert, ist, dass die Ausbildung einen immer größeren Stellenwert einnimmt, da der Facharbeitermangel bei vielen Arbeitgebern schon angekommen ist.

Produktivität und Menschenführung

Die traditionellen Managementkonzepte heißen Lean Production, Kaizen, Six Sigma, TQM, Just in Time und jedes Produktionswerk wendet eines oder mehrere dieser Prinzipien an. In der Praxis zeigt sich, dass der Mitarbeiter häufig nur als „Teil“ eines technisch orientierten Systems gesehen wird. Seine Vorgaben lauten: Steigerung der Produktivität durch Senkung der Durchlaufzeit, Reduzierung der Umlaufbestände, Senkung der Fehlerraten, Halbierung der Rüstzeiten und so weiter. Es regiert das Null-Puffer- und Null-Fehler-Prinzip. Ausgefeilte Visualisierungen über Hal-

len-Displays kontrollieren Schwachstellen und Leistungsstand, die Key Performance Indicators werden laufend überwacht. „Wenn der Mitarbeiter nur als Baustein für Produktivität gesehen wird, dann erleiden die Werke Schiffbruch“, mahnt Manufacturing-Experte Thomas Döbler von Deloitte. Ein gut umgesetztes Produktionssystem müsse die Personalführung als separate Aufgabe begreifen, sonst werde es bereits den Herausforderungen der heutigen Fertigungswelt nicht mehr gerecht. Dringend erforderlich sei auch eine Skill- und Talententwicklung, die das Zusammenwachsen von Technologien und die zunehmend gefragte Konvergenz von Fähigkeiten berücksichtige.

Im Fokus: Leistungssteigerung

Bindung und Entwicklung der Facharbeiter stehen allerdings in vielen Werken weit weniger im Vordergrund als die Anreize zu höherer Leistung und Motivation. Zur Steigerung der Leistungs-

bereitschaft wird an kleinen Rädern justiert – beispielweise, indem Mitarbeiter ihren eigenen Arbeitsplatz inhaltlich gestalten können. „Um die Motivation zu steigern, binden erfolgreiche Industrieunternehmen die Shopfloor-Mitarbeiter auch in Entscheidungsprozesse ein und definieren die Ziele anschaulich“, ergänzt Bernd Schmidt. „Die Zielvorgabe lautet dann nicht mehr, die Kurve von 96,2 auf 98,3 zu bringen, sondern den Ausschuss um den Wert von anderthalb Autos pro Monat zu reduzieren.“

Für und Wider des Akkordlohns

Auch die Wiederentdeckung des Akkords macht der Produktionsexperte aus. Zwar gebe es in vielen Betrieben noch einen Akkord, doch da über die Jahre die Untergrenzen hochgehoben und die Obergrenzen gedeckelt wurden, bleibe als Leistungsanreiz praktisch nichts übrig. Einige Werke würden daher zehn Prozent des Lohns von den Kennzahlen abhängig machen, die jeder verfol-

„Potenziale in den Werkhallen heben“

Siegfried Baumeister, ehemaliger langjähriger Personalleiter der Voss Automotive GmbH in Wipperfürth, arbeitete viele Jahre für multinationale Unternehmen, unter anderem für Mars in den USA. Heute ist er Vorsitzender der Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“. Von Personalmanagern fordert er, in den Werkhallen mehr Gesicht zu zeigen.



Siegfried Baumeister

„Are you a non-unionised company?“ In den USA gilt es traditionell als Qualitätsbeweis guter Führung, wenn ein Unternehmen keine gewerkschaftliche Organisierung braucht. Das hat mit den Eigenheiten des dortigen Systems zu tun, und es funktioniert, solange die Personalverantwortlichen an der Front des Geschehens sind, also auch in den Fabrikhallen. So fühlen sich die Arbeiter gut mit ihren Interessen vertreten, und bei ihnen entsteht kein Bedarf an einer Vertretung von außen. Gegebenenfalls wird genau darüber offiziell abgestimmt. Hierzulande ist die Situation komplett anders. Personaler brauchen die Gruppe der Arbeiter nicht so sehr in den Fokus ihrer Aufgaben rücken, weil ja ‚alles geregelt‘ ist. Für die Interessen der Mitarbeiter auf dem Shopfloor sind die Betriebsräte da, flankiert von den Gewerkschaften. Personaler sehen sich hingegen eher als Vertreter der Arbeitgeberinteressen und wollen auf der Managementebene als sogenannte Businesspartner akzeptiert sein.

Leider existiert in den Köpfen bei uns immer noch so eine vage Vorstellung von Klassenkampf, indem Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen tendenziell als sich wechselseitig ausschließend begriffen werden. In der anglo-amerikanischen Arbeitswelt hat man hingegen schon früh begriffen, dass es eigentlich mehr gemeinsame Interessen als Fronten gibt. Hier sei beispielsweise auf die historische „Human-Relations-Bewegung“ der 1940er- bis 60er-Jahre verwiesen. Was bedeutet das nun für uns hier und heute? Ganz einfach: Wenn Personalmanager ihren Job so ausfüllen, als gäbe es keine Betriebsräte und keinen Gewerkschaftseinfluss, und wenn sie sich selbst als diejenigen begreifen, die das Spannungsfeld der Interessen konstruktiv zu bearbeiten haben, dann kann eine positive Arbeitnehmerbeziehung entstehen, die die Bindung und Motivation der Belegschaft an das Unternehmen an der Basis erhöht. Gleichzeitig kann auch die Kooperation mit den Betriebsräten vereinfacht werden. Personaler, die sich um ihre Werke und die Leute dort aktiv kümmern, können jede

Menge Potenziale heben. Dazu müssen sie aber sichtbar und ansprechbar sein und die Mitarbeiter nicht nur als Objekte von Kennzahlen sehen, sondern sich die Zeit nehmen, sowohl mit den Führungskräften als auch den Arbeitern ehrlich gemeinte Beziehungen zu pflegen. Es eine deutsche Krankheit, nur auf die Erhöhung der Produktivität zu starren, während japanische und amerikanische Unternehmen viel stärker darauf achten, Kultur zu schaffen. Unternehmenskultur entsteht aber von unten nach oben. Gerade Personaler sind von ihrer Rolle her prädestiniert, die Entstehung einer Kultur fördern. Menschen im Leistungsprozess erfolgreich zu steuern funktioniert nicht, wenn die Anreize nur über Geld gesetzt werden. Die persönlich gelebte Wertschätzung führt dagegen zu nachhaltiger Produktivität. Dafür müssen Personaler die faszinierende Welt der Fabrik aber auch entdecken wollen. Präsenz an der Basis zu zeigen, sollte zur Priorität von Personalern gehören, also Chefsache sein.“

gen kann. Dies bringe aber immer schwierige Verhandlungen mit der Arbeitnehmersvertretung mit sich und bleibe wohl in der Realisierung die Ausnahme. Schmidt: „Jede Woche Bargeld auszubezahlen klingt zwar archaisch,

hat aber auch eine ungeahnte Motivationswirkung.“

Beim Thema „Motivation über Geld“ hat Professor Bauernhansl andere Erfahrungen gemacht. Zwar stehe die Entlohnung immer noch im Mittelpunkt,

doch viele Firmen hätten sich vom Akkordlohn getrennt, weil sie lieber Qualität und Flexibilität belohnen wollten.

Fraglos stellt die Mitarbeiterbindung und -entwicklung auf dem Shopfloor

” Eine große Herausforderung stellen die niedrig qualifizierten und durchschnittlich begabten Mitarbeiter dar. Auch sie müssen entsprechend qualifiziert werden.

eine schwierige Aufgabe dar, weil die individuelle Betreuung und Förderungen von hunderten bis tausenden Mitarbeitern problematisch ist.

Talent Management für Fertigkeitseiliten

„Instrumente wie Talent Management und Potenzialanalyse lassen sich nicht eins zu eins umsetzen“, so Professor Bauernhansl. „Idealweise sollten Führungskräfte mit den operativen Mitarbeitern ein bis zwei Mal pro Jahr Einzelgespräche führen, in denen die persönliche Weiterentwicklung und Verbesserungspotenziale besprochen werden.“ In solchen Gesprächen würden gemeinsam Zielvereinbarungen diskutiert und formuliert. Bauernhansl kennt Firmen, beispielsweise Freudenberg oder Aqua Health Care, die dies schon lange mit großem Erfolg betreiben. Um Fachkräfte zu binden, sieht er in der Zukunft durchaus Instrumente wie Talent Management, die bislang den Führungskräften und High Potentials vorbehalten waren, in der Fabrik ausgerollt. Weil die Fertigkeitseiliten, also Facharbeiter mit viel Erfahrung, auf dem Arbeitsmarkt rar sind, rät er Industrieunternehmen: „Sie sollten ihre Ausbildungskompetenz stärken – beispielsweise mit Lernfabriken und der Bereitstellung von mehr Ausbildern.“ Die Qualifizierung der Mitarbeiter wird vor dem Hintergrund von Industrie 4.0

immens wichtig. Die vierte industrielle Revolution wird zwar nicht von heute auf morgen vom Himmel fallen, sondern sich über einen Zeitraum von 10 bis 15 Jahren entwickeln. Aber in dieser Phase ändern sich die Anforderungen stetig, und die Mitarbeiter müssen auf diesem Weg mitgenommen werden, wobei je nach Branche und Produkten die Anforderungen unterschiedlich sind.

Industrie 4.0: Qualifizierung und Demografie

Die Empfehlung des Produktionsexperten Bauernhansl an das Personalmanagement lautet: „Stellen Sie die Qualifizierung Ihrer Fertigkeitseilite in den Mittelpunkt ihrer Personalmanagementaktivitäten!“ Seine Begründung: Die Mitarbeiter würden mehr und mehr zu Dirigenten der Wertschöpfung – ihre Fähigkeiten und ihre Flexibilität ermöglichten erst die Selbstorganisation von autonomen Produktionseinheiten. Eine weitere große Herausforderung stellen die niedrig qualifizierten und durchschnittlich begabten Mitarbeiter dar. Auch sie müssen entsprechend qualifiziert werden. „Gelingt uns das nicht, werden wir nicht ausreichend Fachkräfte zur Verfügung haben, um unsere Fabriken optimal zu betreiben.“

Nicht nur die Qualifizierung mahnt Bernd Schmidt von A.T. Kearney an. In vielen Fabriken liege das Durchschnittsalter auf dem Shopfloor in fünf Jahren deutlich über 50 Jahre. „Die Anpassung der Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie gehören ganz vorne auf die Tagesordnung der Personalverantwortlichen.“ Dass deutsche Unternehmen derzeit unangefochten Produktionsweltmeister sind, liege vor allen Dingen darin begründet, dass japanische Prinzipien der Einfachheit in der Produktionsorganisation

und -steuerung erfolgreich übernommen wurden – in der Verbindung mit deutschem Qualitätsbewusstsein und einem hohen Qualifikationsniveau der Facharbeiter. Will die deutsche Industrie weiterhin den ersten Rang bei der Entwicklung und Beherrschung modernster Produktionstechnologien einnehmen, muss das HR-Management eine andere Kosten-Nutzen-Rechnung aufstellen: natürlich liegen die Kosten für Akademiker höher als für Facharbeiter; sobald sie ausfallen, können strategische und Steuerungslücken entstehen. Aber diese rein betriebswirtschaftliche Sicht geht nicht mehr auf, denn Facharbeiter sind nicht beliebig ersetzbar und rekrutierbar.

Chance zur Profilierung

Steigende technische Anforderungen, der demografische Wandel auf dem Shopfloor, Nachwuchssorgen aufgrund der „Konkurrenz“ zwischen den Berufsbildern – akademische Studium versus anspruchsvolle dualer Ausbildung – Anlässe zum Einmischen der Personaler am Shopfloor gibt es reichlich. Die Beschäftigung mit dem Innenleben der Werkhallen ist letztlich doch ein Thema, mit dem sich das HR-Management profilieren kann.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz

Mehr zum Thema

Alexander Kolberg: **Mit Bodenhaftung zum Employee Champion.** Reportage über die Personalarbeit bei Voss Automotive, Personalwirtschaft 10/2011, Seiten 18-21, offen zugänglich im Online-Archiv unter www.personalwirtschaft.de.